

# Politique de ressources humaines et sociale

## Organisation du dialogue social

### LES INSTANCES DE CONCERTATION DU GROUPE

#### Au niveau du Groupe

Deux instances organisent le dialogue social au niveau du groupe Caisse des Dépôts : le comité mixte d'information et de concertation (CMIC) et les délégués syndicaux du Groupe. Celles-ci ont été mises en place par accord le 2 octobre 2001, dans le cadre de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (Loi NRE) 2001-420 du 15 mai 2001. Elles couvrent un périmètre d'environ 25 000 collaborateurs répartis dans près de soixante entités du Groupe, sur la base de critères d'appartenance définis dans cet accord.

Le CMIC est un lieu d'information et de concertation entre la direction générale et les représentants du personnel des entités du Groupe sur l'actualité stratégique, économique, financière et sociale du Groupe. Présidé par le directeur général, il est composé d'une délégation du personnel et de représentants des organisations syndicales représentatives dans le Groupe. Les délégués syndicaux de Groupe, désignés par les organisations syndicales représentatives parmi les collaborateurs des entités du Groupe, sont compétents pour négocier des accords au niveau du Groupe.

#### Au niveau des entités du Groupe

Chaque entité du Groupe organise son dialogue social dans le cadre d'instances de représentation du personnel qui lui sont spécifiques (Comité technique pour la Caisse des Dépôts et Comités d'Entreprise pour les filiales). Les entités formées d'une « entreprise dominante et d'entreprises qu'elle(s) contrôle(nt) » ainsi que celles implantées à l'international sont dotées d'instances de représentation du personnel adaptées à leur configuration (comité de groupe et/ou comité d'entreprise européen).

Responsables de la conduite et de la qualité de leurs relations sociales, les entités du Groupe mènent, avec leurs collaborateurs et/ou leurs représentants du personnel, les procédures d'information, de concertation ou de négociation qui s'inscrivent dans la politique de ressources humaines qu'elles développent.

#### Un dialogue social en dynamique continue

Avec près d'un millier d'accords et relevés de décision signés chaque année au sein de la Caisse des Dépôts ou/et de ses filiales, le dialogue social s'inscrit dans un cadre dynamique et constructif. Il est porté au niveau du Groupe par trois accords servant de référence sur des thèmes

transversaux : l'accord d'égalité professionnelle femme/homme du 7 décembre 2004, l'accord mobilité du 29 janvier 2010, l'accord de GPEC du 17 février 2012.

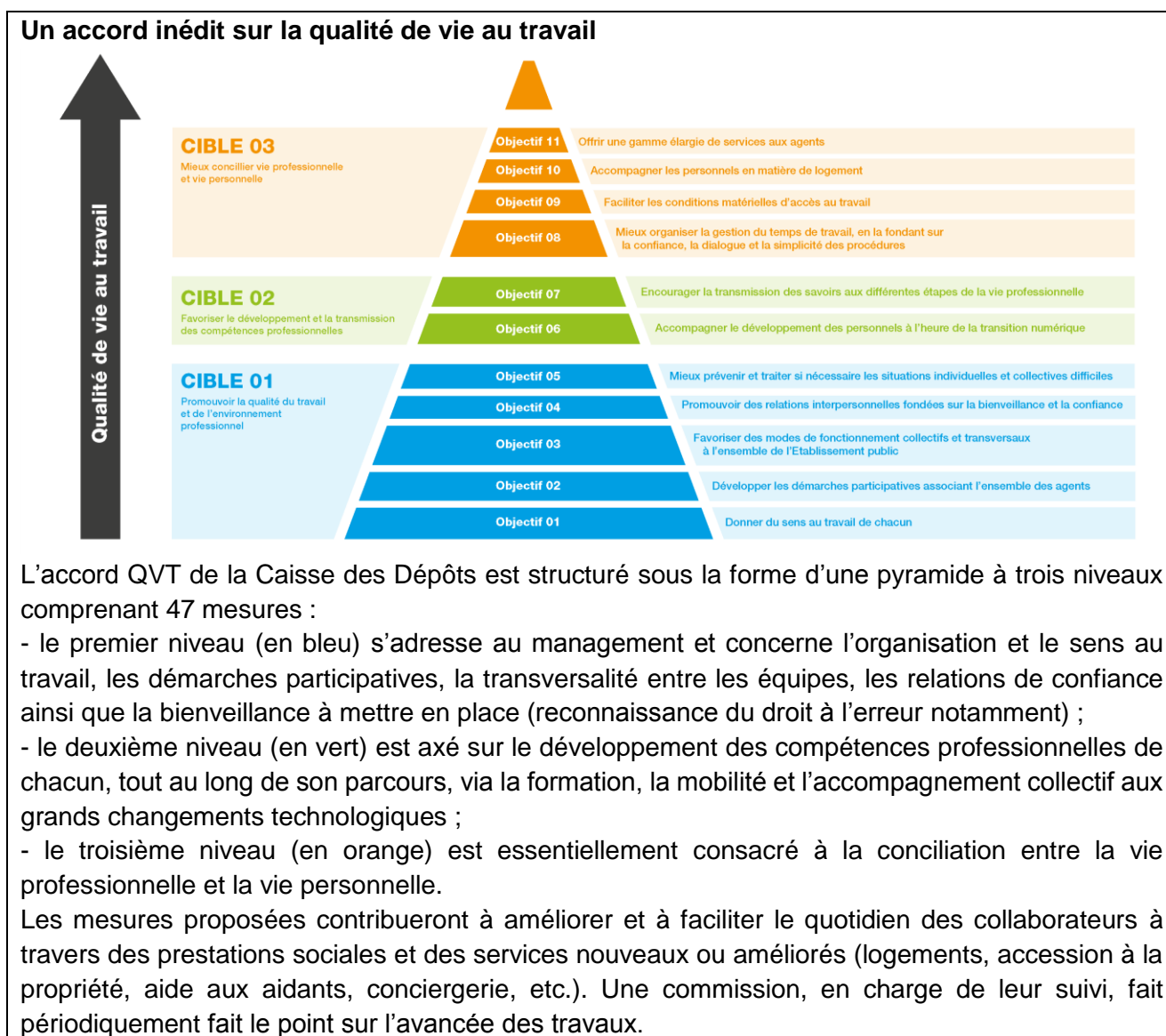
Au-delà des thèmes de négociation prévus par la réglementation, la diversité des accords existants reflète celle du Groupe. Bien que les différentes entités du Groupe conduisent leur politique de ressources humaines (RH) et leurs négociations sociales de manière autonome, l'organisation de moments de partage d'expériences réguliers entre leurs fonctions RH respectives, en présence des organisations syndicales représentatives du Groupe, favorise l'émergence ou l'extension de démarches sur des sujets comme la qualité de la vie au travail et/ou des thèmes s'y rattachant, la solidarité, l'égalité professionnelle, le handicap et la diversité générationnelle.

Des rencontres sont organisées tous les deux mois entre le directeur des ressources humaines du Groupe et les délégués syndicaux Groupe afin d'évoquer l'actualité sociale. Ces rencontres sont non seulement l'occasion de dialoguer sur des thématiques communes, mais aussi d'appréhender les politiques menées par les différents métiers du Groupe et leurs réalisations. Au niveau de la Caisse des Dépôts, le dialogue social s'inscrit dans cette même démarche d'échanges. Cette dynamique de co-construction s'illustre notamment dans le cadre de la mise en œuvre des mesures de l'accord sur la qualité de vie au travail (expérimentation de la semaine de quatre jours, définition d'une charte sur les règles de vie, évolution du badgeage sur poste de travail, etc.).

# Qualité de vie au travail

## FAIRE AVANCER LES PRATIQUES DU GROUPE

La démarche QVT de la Caisse des Dépôts est encadrée par un accord dédié, signé le 5 juillet 2016 par la quasi-totalité des organisations syndicales représentatives pour une durée de trois ans. L'Établissement public y a inscrit sa politique en matière de QVT afin de répondre aux enjeux sociétaux de demain (évolution de l'organisation du travail, transition numérique, développement et transmission des compétences professionnelles, conciliation vie professionnelle-vie personnelle, parentalité, mobilité durable, etc.). Deux domaines y sont clairement identifiés : la qualité de vie au travail et par le travail (à travers les enjeux liés à la prévention, à l'organisation du travail et aux conditions de travail notamment) et la solidarité.



Cette mobilisation en faveur de la qualité de vie au travail s'étend progressivement aux filiales, Bpifrance, CDC Habitat (ex Groupe SNI), CNP assurance, la Compagnie des Alpes, Icade, Informatique CDC et Transdev ayant également signé des accords en la matière. Celles-ci ont défini leur politique respective selon leurs priorités organisationnelles et les besoins de leurs collaborateurs. Elles partagent cependant des thèmes de réflexion communs ou similaires, comme

la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, le droit à la déconnexion, les temps d'expression des collaborateurs ou encore l'accompagnement de ces derniers dans le cadre des programmes de transformation numérique mis en œuvre. Un réseau de correspondants QVT à travers le Groupe a été mis en place ; il se réunit régulièrement pour partager de bonnes pratiques, se saisir des problématiques observées sur le terrain et stimuler la réflexion et les projets autour de ce sujet.

La démarche QVT du Groupe s'intègre dans une démarche de responsabilité sociétale globale. Elle s'étend à d'autres enjeux de ressources humaines tels que la santé et la sécurité au travail, l'égalité professionnelle, l'égalité des chances, la diversité, etc. Par ailleurs, elle est progressivement intégrée aux activités du Groupe, notamment dans ses projets d'avenir (transformation digitale, développement d'offres de mobilité durable, etc.).

## **FAVORISER L'ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE**

Les entités du Groupe ont mis en œuvre des mesures en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Celles-ci s'inscrivent dans des démarches globales ou dans des politiques portant plus spécifiquement sur des sujets d'organisation et d'aménagement du temps de travail, de parentalité, d'égalité professionnelle femmes/hommes, etc.

### **Au niveau de la Caisse des Dépôts**

La Caisse des Dépôts incite ses collaborateurs, tant les hommes que les femmes, à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

En matière de responsabilités familiales, elle a adhéré à la Charte de la parentalité qu'elle décline par des actions de communication et de sensibilisation, comme l'élaboration d'un guide dédié par exemple. Elle a également mis en place des entretiens pré- et post-congés maternité et adoption afin de s'assurer que ces événements ne défavorisent pas la carrière du collaborateur, de même que le versement d'un complément de salaire (maintien de la rémunération) pour les congés de maternité, paternité et adoption.

En matière d'aménagement du temps de travail, une charte des principes et bonnes pratiques relative à la gestion du temps a été signée en 2013. Celle-ci s'appuie sur des mesures simples et concrètes, déclinées sous forme de principes et bonnes pratiques en matière de planification des horaires de travail, d'organisation de réunions, d'utilisation des courriels, et autres dispositifs particuliers de réduction ou d'organisation du temps de travail.

En sus de ces mesures, des autorisations d'absence sont par ailleurs accordées afin de faciliter l'articulation vie familiale/vie professionnelle : dérogation prénatale (1 heure/jour), congés de naissance (28 jours), jours d'absence pour enfants malades, jours d'absence pour maladie de la personne gardant un enfant en bas âge ou en cas de fermeture de la crèche, jours d'absence pour maladie du conjoint, du père ou de la mère. Des autorisations d'absence ou d'allocation de temps sont par ailleurs prévues pour d'autres cas spécifiques (rentrée scolaire, rendez-vous médicaux sous conditions, etc.).

### **L'équilibre vie privée/vie professionnelle dans l'accord QVT**

L'accord QVT 2016-2019 met fortement l'accent sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle des collaborateurs, l'une de ses cibles y étant essentiellement consacrée. Les mesures prévues portent notamment sur le temps de travail (ex : semaine de quatre jours sous conditions – en cours d'expérimentation), le transport et les services aux collaborateurs.

### **Au niveau des filiales et participations stratégiques**

- Bpifrance :

L'accord-cadre sur la qualité de vie au travail (QVT) a donné lieu, en 2016, à la signature de deux accords portant notamment sur :

- une gestion maîtrisée des technologies de l'information et de la communication (diffusion d'un guide des bonnes pratiques et ajout, en signature de mails, d'un message sur la non-sollicitation par téléphone ou par mail entre 21h et 8h les jours ouvrés sauf circonstances exceptionnelles) ;

- la parentalité (réaffirmation des engagements sur les mesures et actions déjà déployées et mise en place de deux nouveaux dispositifs de « berceaux » et de garde d'urgence) ;
- le financement de chèques emploi-service ;
- l'organisation du temps de travail avec la validation du télétravail fin 2017, après près d'un an d'expérimentation.

- CDC Habitat :

Dans le cadre de l'accord sur l'égalité professionnelle, CDC Habitat a mis en œuvre des actions concrètes visant à mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Ces actions visent notamment une meilleure prise en compte de la parentalité dans l'organisation et l'aménagement du temps de travail. Des négociations ont été entamées en 2018 en vue de la signature d'un accord sur la QVT ; elles devraient aboutir au cours de la même année.

- CNP Assurances :

CNP Assurances a signé, en 2017, la charte pour l'équilibre des temps de vie. Inscrite dans l'accord relatif à la QVT 2017-2019, cette charte promeut quinze bonnes pratiques relatives à l'organisation du travail et aux relations entre managers et collaborateurs, allant du bon usage des emails à l'optimisation des temps de réunions. En matière d'aménagement du temps de travail, plus de la moitié des collaborateurs de CNP Assurances bénéficient d'horaires personnalisés permettant de concilier vie personnelle/vie professionnelle et de mettre en place une organisation du temps de travail adaptée aux impératifs professionnels. Par ailleurs, la totalité des avantages sociaux accordés aux collaborateurs à temps plein bénéficient également aux collaborateurs à temps partiel.

- Compagnie des Alpes :

En matière d'organisation du temps de travail, les sites s'assurent de leur conformité avec la législation en vigueur dans leur pays.

- Egis :

L'accord sur le télétravail au niveau du groupe, signé en 2013, vise à faciliter le développement professionnel de tous les collaborateurs, en particulier de ceux qui sont assujettis à des contraintes particulières en matière de transport ou d'organisation familiale. Une attention particulière est portée aux femmes enceintes demandant à bénéficier du télétravail à partir du troisième mois de grossesse. L'accord sur l'égalité professionnelle femmes/hommes au niveau du groupe, signé en mai 2016 et applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, prévoit notamment la mise en place d'un compte-épargne-temps (CET) et les dons de jours de congés pour enfants, conjoint ou parents gravement malades. D'autres mesures sont par ailleurs mises en œuvre en faveur de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, comme le temps partiel (toute demande est examinée et la quasi-totalité des temps partiel sont « choisis »), encadrement des horaires des réunions internes, jours d'absences pour enfant malade, places en crèches réservées, autorisations d'absence ou aménagement d'horaires pour la rentrée scolaire, absences autorisées pour les collaborateurs ayant un enfant avec un handicap lourd (pour examens médicaux), prise en charge des frais de garde d'enfant en cas de formation, aménagement des horaires de travail pour les parents avec des enfants de moins de trois ans, investissement dans un outil de communication unifié permettant de faciliter le travail collaboratif et à distance.

- Icade :

Après avoir fait l'objet d'une expérimentation en 2016, la démarche de travail à distance, renforcée par un accord collectif conclu en juillet 2017, est aujourd'hui proposée à l'ensemble des collaborateurs. Les collaborateurs soucieux d'optimiser leur temps peuvent aussi avoir recours à des espaces de *co-working*, réservables à l'avance à Paris ou en périphérie. Icade a mis en place, pour ses collaborateurs situés en Ile-de-France, un ensemble d'outils digitaux adaptés au travail à distance (système évolué de visioconférence et communication à distance, ordinateurs portables légers, etc.). L'ensemble de ces outils seront progressivement déployés en régions en 2018. Icade travaille par ailleurs sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle en proposant une offre

« parentalité », donnant accès à des services de garde d'enfants, et le maintien de la rémunération du collaborateur en congé paternité. D'autres services et avantages permettent aux collaborateurs de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle : conciergerie, système de visioconférence, activités de loisir (coach sportif, cours de jardinage etc.). En 2018, une charte sur le droit à la déconnexion sera publiée pour affirmer la volonté d'Icade de respecter l'équilibre de vie de ses collaborateurs. Le groupe encourage également les actions qui renforcent le lien et l'esprit d'équipe, comme l'initiative Meet'Icade qui vise à créer du lien entre les collaborateurs – de tous âges et de tous métiers – à travers diverses activités.

- Informatique CDC :

L'entreprise a mis en place différentes mesures : un régime de travail à temps partiel, des dérogations horaires pour les femmes enceintes et les parents d'enfants de moins de dix-huit mois, des congés pour événements familiaux, un supplément familial ou encore le maintien du salaire pendant le congé paternité. Les collaborateurs ont également la possibilité d'utiliser le compte épargne-temps (CET) pour ceux ayant des enfants en situation de handicap, ou d'avoir recours au don de jours de repos pour ceux qui ont un proche gravement malade.

- SCET :

L'équilibre vie privée / vie professionnelle est évoqué lors de l'entretien annuel, une rubrique spécifique étant prévue à cet effet. Un accord télétravail est par ailleurs en vigueur.

- Transdev :

Le dialogue autour de la qualité de vie a mené au choix de l'élaboration d'une charte QVT visant à permettre aux collaborateurs de concilier vie professionnelle et vie privée.

## VEILLER À LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les enjeux en matière de santé et de sécurité au travail varient fortement en fonction des métiers et des secteurs d'activité des différentes entités du Groupe.

### Au niveau de la Caisse des Dépôts

Le programme annuel de prévention des risques professionnels et des conditions de travail définit les axes de la politique de prévention des risques dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. Il est mis en œuvre dans tous les services de la Caisse des Dépôts, sous l'impulsion des chefs de services désignés en matière d'hygiène et de sécurité.

Revu et validé chaque année, ce programme s'est articulé – dans sa dernière version en 2017 – autour de quatre axes :

- structuration et dynamisation de la politique de prévention des risques et d'amélioration de la santé au travail ;
- actions de communication et de formation en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail ;
- promotion de la politique des risques professionnels ;
- actions de sensibilisation et de formation spécialisées.

Au-delà de ce programme annuel, la Caisse des Dépôts a mis en place deux dispositifs d'aide et de soutien psychologique, individualisé, anonyme et confidentiel :

- un psychologue clinicien extérieur pour aborder tous les sujets d'ordre professionnel ou personnel (PRO-CONSULT) ;
- un psychologue du travail interne pour améliorer les situations de travail dans leurs dimensions individuelles et collectives.

Ce dernier est rattaché à la mission interne pour les risques psycho-sociaux (MIRPS), créée en 2010. Composée d'experts, elle intervient à la demande (saisine individuelle ou alerte des acteurs) pour accompagner – dans le cadre d'une fonction de médiation – des collectifs de travail en situation de tension sociale et des personnes en difficultés dans leur activité.

Ces dispositifs contribuent à l'animation et à la coordination du réseau des acteurs de la prévention des risques psychosociaux (chefs de service, représentants du personnel, médecins du travail, assistantes sociales, assistants et conseillers de prévention, inspecteur santé et sécurité au travail).

### **Des dispositifs de conduite du changement**

Lors de réorganisations, les entités concernées mettent en place, en lien avec leurs fonctions RH respectives et/ou avec la direction des ressources humaines du Groupe, des dispositifs d'accompagnement des collaborateurs. Ces dispositifs sont construits au cas par cas en fonction de l'ampleur de la réorganisation. Ils peuvent recouvrir des formes très différentes : entretiens individuels, *coaching*, formations professionnalisantes, accompagnement du changement, droit d'option des collaborateurs pour exercer ou non une nouvelle activité, communication interne ciblée, ou encore mise en place d'un dispositif d'écoute. Ces actions s'appliquent à tous les salariés de l'entreprise à des degrés variables en fonction de l'ampleur de la réorganisation. Dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord QVT 2016-2019, une charte, déclinant les principes fondamentaux devant présider à « un accompagnement du changement réussi » dans un contexte de transformation ou d'évolution, a été élaborée.



## **Au niveau des filiales et participations stratégiques**

### **- Bpifrance :**

Les accords QVT en vigueur au sein du groupe prévoient un bilan annuel auprès du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), une coordination du médecin du travail du siège social avec les médecins du travail de province, un plan d'activité annuel du médecin de travail, des programmes de sensibilisation (diététique, tabac, etc.) ainsi que l'extension de la procédure d'alerte sur les risques psychosociaux (RPS) au groupe Bpifrance.

### **- CDC Habitat**

CDC Habitat met en œuvre une démarche de prévention visant à réduire les facteurs de pénibilité au travail (formation spécifique « gestes et postures » par exemple) et réalise des diagnostics de site afin de les aménager ou d'acquérir les équipements permettant de réduire les facteurs de pénibilité. Elle dispose par ailleurs de procédures visant à gérer des situations entrant dans une démarche de prévention des RPS ainsi que d'un plan d'action spécifique.

### **- CNP Assurances :**

Les accords collectifs en vigueur en matière de santé et de sécurité au travail couvrent près de 100 % des effectifs du Groupe. Au niveau de CNP Assurances, le CHSCT, qui se réunit une fois par mois, est compétent pour l'ensemble des collaborateurs ainsi que pour les prestataires externes travaillant dans ses locaux – certaines filiales du groupe disposent également d'un CHSCT. Un membre du CHSCT est désigné référent sur les RPS tandis qu'un autre est en charge du plan de prévention pour les prestataires externes. Outre la complémentaire santé, les collaborateurs de CNP Assurances bénéficient d'une couverture collective décès et dépendance facultative.

CNP Assurances accorde, depuis une dizaine d'années, une attention soutenue à la prévention du stress et des RPS. À travers ses actions de formation managériale et ses dispositifs spécifiques (médiation sociale interne, dispositif d'écoute extérieur à l'entreprise ouvert à tous les collaborateurs 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, service autonome de santé au travail, etc.), elle a créé un environnement favorable à la limitation des situations à risques. Depuis 2016, l'offre de formation des nouveaux managers intègre ainsi un chapitre sur la QVT et sur la prévention des RPS, animé par la direction des ressources humaines. L'accord QVT de 2017 prolonge les actions déjà réalisées dans l'identification, la prévention et la gestion des RPS, et en crée de nouvelles : expérimentation du télétravail, droit à la déconnexion, déploiement – en lien avec le service de santé au travail – d'un dispositif de recensement des risques individuels et collectifs en matière de RPS, mise à la disposition des managers d'une méthodologie d'approche et de traitement de la charge de travail, poursuite de ses actions en matière d'égalité professionnelle femmes/hommes. Dispositif déjà ancien, la médiation sociale interne vise à prévenir et à traiter les situations présumées de harcèlement au travail et de discrimination, les situations de souffrance et les conflits de la vie quotidienne.

Deux chantiers visant à améliorer la prévention de l'absentéisme ont été lancés en 2017. Ils visent à revisiter les pratiques des différents acteurs (experts RH, médecins du travail, assistantes sociales, managers et collaborateurs) pour permettre un retour à l'emploi plus pérenne après une absence longue, et à mieux comprendre les ressorts de la présence afin d'identifier les leviers de prévention de l'absentéisme. Leurs résultats alimenteront un plan d'actions en 2018.

### **- Compagnie des Alpes :**

Conformément à la réglementation, des « documents uniques » sont établis et actualisés régulièrement dans les sites français afin d'évaluer les risques professionnels relatifs à la santé et à la sécurité du personnel. Ceux-ci comportent l'identification des risques par métier et par poste ainsi que des plans d'actions. Chaque société est en charge de l'élaboration et de l'actualisation de son document unique. Des moments d'échange sont régulièrement organisés entre toutes les sociétés du Groupe afin de partager les retours d'expérience.

Au niveau des destinations de loisirs, un groupe de travail s'est penché sur le sujet de la sécurité au travail. Il a notamment permis d'identifier, au sein du Groupe, les bonnes pratiques permettant une meilleure prévention des accidents du travail et l'ancrage d'une culture « groupe » de la sécurité au travail. Dans les domaines skiabiles, des plans d'action en matière de QVT et de prévention des RPS sont menés.

- Egis :

Egis est certifié OHSAS 18 001 sur les sujets de santé et de sécurité au travail. A ce titre, le groupe déploie la démarche « safety attitude by Egis » ainsi que la maîtrise des aspects réglementaires liés à l'hygiène et à la sécurité. Cette démarche est décrite dans le manuel de management de la performance dont les quatre principaux volets portent sur la prévention des RPS, la sécurité des déplacements à l'international, la sécurité des bâtiments et la santé-sécurité des collaborateurs dans le cadre des projets menés. Compte-tenu de l'importance de l'activité à l'international, une démarche de ressources humaines spécifique encadre la sûreté des déplacements et l'assistance aux collaborateurs concernés. En tant qu'ingénieur, Egis s'implique dans une démarche de « safety in design ». En tant qu'exploitant, la sécurité est une priorité. Une formation en *e-learning* sur la politique « safety attitude » a ainsi été déployée auprès de l'ensemble des sociétés françaises. Un module « santé et sécurité » en *e-learning*, destiné aux nouveaux embauchés, sera déployé en 2018. D'autres modules de formation digitaux seront développés en lien avec la sécurité sur les chantiers.

- Icade :

La politique de santé et de sécurité au travail d'Icade est conduite en lien avec les CHSCT qui sont régulièrement consultés, notamment lors du déménagement dans le nouveau siège Open. Elle est encadrée par le document unique d'évaluation des risques qui détaille les risques professionnels. Ce dernier a été réactualisé afin de tenir compte du nouvel environnement de travail des collaborateurs du siège. Afin de prévenir les risques liés à ce changement, un plan de prévention global des risques professionnels et psychosociaux a été mis en place, ainsi qu'un programme d'accompagnement complet. Le programme a été mené à la fois en amont et en aval du déménagement, avec le concours d'un ergonome qui a observé les nouvelles situations de travail en vue de proposer des mesures adaptées. Déjà partenaire d'Icade, PSYA, cabinet spécialisé dans la prévention des RPS et l'amélioration de la qualité de vie au travail, est également intervenu dans le cadre du projet. En plus de la ligne d'écoute déjà existante, les collaborateurs et managers le souhaitant ont pu bénéficier d'un entretien individuel avec un psychologue. Ces mesures complètent le plan d'action de gestion des RPS, engagé depuis plusieurs années par Icade. Celui-ci comporte de nombreuses mesures de prévention et d'accompagnement. Un réseau de prévention a ainsi été mis en place, ainsi que la formation des managers et le partage d'expériences. Deux numéros verts, l'un à destination des collaborateurs et l'autre à destination des managers, permettent de traiter de façon indépendante leurs interpellations. Les appels vers ces numéros sont traités par un prestataire externe spécialisé, PSYA. Les collaborateurs ont également accès à des entretiens de visu avec un psychologue. Une procédure visant à prévenir les risques de harcèlement est également en place depuis 2012. La mise à disposition d'une assistante sociale pour répondre aux besoins des collaborateurs complète le dispositif de prévention.

Sur le plan de la santé, Icade propose, à tous ses collaborateurs, une offre de services spécialisés à travers une plateforme santé (Lyfe) accessible sur internet, en partenariat avec CNP Assurances. Grâce à cette plateforme, les collaborateurs d'Icade bénéficient d'un accès aux soins simplifié et rapide, en lien avec un réseau de santé qui propose notamment des rendez-vous médicaux (généralistes et spécialistes), des bilans de santé et un service de prévention de la perte d'autonomie. En avril 2016, une cabine médicale connectée a été installée dans le hall du siège social, en partenariat avec H4D et l'Ipsec – l'Institution de prévoyance des collaborateurs des entreprises du groupe Caisse des dépôts –, cette « Consult Station ® ». Elle permet aux collaborateurs de réaliser eux-mêmes un bilan de santé. Cette offre de services spécialisés a été

complétée, en 2017, par la mise à disposition des collaborateurs de l'application de coaching personnalisé Betterise, qui leur fournit des conseils et des exercices pratiques sur des thèmes comme le sommeil et la nutrition. Icade a également poursuivi son programme de prévention « santé » en proposant des activités sportives (*coach running* et tarifs préférentiels dans un club de sport) et en organisant plusieurs conférences sur les thèmes « bien voir », « arrêter de fumer » et « hygiène de vie ».

- Informatique CDC :

Cette information n'est pas disponible.

- SCET :

La SCET mène, en étroite collaboration avec le CHSCT, un travail sur la mise à jour du document unique – en cours de finalisation.

- Transdev :

Transdev a poursuivi le déploiement du dispositif RPS/QVT en 2017. Celui-ci prévoit notamment la mise en disposition des collaborateurs de l'unité économique et sociale d'une ligne téléphonique anonyme pour le soutien psychologique 24/7 ainsi que la tenue d'un comité de suivi RPS/QVT trimestriel rassemblant les RH de proximité, la direction RSE et la direction des risques. Les démarches de lutte contre l'absentéisme dans toutes les entités du groupe se poursuivent, tout comme la politique sécurité en vigueur depuis 2014.

## Diversité et égalité des chances

### LUTTER CONTRE TOUTES LES FORMES DE DISCRIMINATION

La Caisse des Dépôts et ses filiales s'engagent, dans le cadre réglementaire (droit français et conventions fondamentales de l'OIT) et au-delà, à lutter contre toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession. Les actions menées se concentrent sur trois critères, le genre, le handicap et l'âge, et s'inscrivent dans une politique globale de diversité et d'égalité des chances.

#### Au niveau de la Caisse des Dépôts

Dans le cadre de sa politique sociale/RH et des différentes dimensions qui composent celle-ci, la Caisse des Dépôts a mis en œuvre des actions concrètes concernant trois critères : le genre, l'âge et le handicap (voir parties suivantes). Concernant le fait religieux, elle applique la circulaire du Ministère de la Fonction Publique du 10 février 2012 portant sur les autorisations d'absences pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses des différentes confessions.

#### Au niveau des filiales et participations stratégiques

Les filiales et participations stratégiques du Groupe s'engagent, dans le cadre réglementaire et au-delà, à lutter contre toutes les formes de discriminations. De manière générale, les politiques et actions menées se concentrent sur trois critères : le genre, l'âge et le handicap (pour plus de détails sur les actions mises en œuvre sur chacun de ces trois critères, voir les sous-parties suivantes).

- Bpifrance :

Les principes de l'accord-cadre sur la qualité de vie au travail réaffirment l'engagement de Bpifrance à poursuivre et à développer les actions déjà engagées par ses filiales, notamment en faveur de l'égalité professionnelle, de l'insertion des personnes en situation de handicap et de la diversité. Le groupe s'est par ailleurs doté d'une charte de diversité interne, entérinant sa volonté de lutter contre toutes les formes de discrimination. Cette action a été renforcée avec la signature de la Charte de la diversité, visant à sensibiliser et à former les collaborateurs à la gestion de la diversité.

- CDC Habitat :

Des négociations en faveur de la mise en place d'un accord relatif à la qualité de vie au travail ont été entamées en 2017 pour finalisation en 2018. Parmi la diversité des sujets abordés, cet accord devra permettre à l'entreprise de lutter contre les discriminations, notamment celles liées au handicap.

- CNP Assurances :

Une vigilance constante est exercée pour prévenir tout risque de discrimination, quelle qu'en soit la cause. CNP Assurances soutient particulièrement l'accompagnement des personnes en situation de handicap et l'égalité professionnelle. Preuve de l'engagement durable de l'entreprise, un 7<sup>e</sup> accord relatif au handicap a été signé avec trois organisations syndicales représentatives pour la période 2015-2018. Cette politique affirmée en matière de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité est reconnue par le label Diversité, renouvelé chaque année depuis 2009. Parmi les mesures mises en œuvre, des sessions de formation sont menées auprès des chargés de recrutement (« Recruter sans discriminer » et « Stéréotypes et discriminations, comprendre pour agir »). Un guide sur le fait religieux a également été diffusé aux managers. Par ailleurs, le module d'auto-formation « 40 minutes pour comprendre ce qu'est la discrimination » est diffusé à tous les nouveaux arrivants. Des politiques sont également formalisées par les filiales du groupe CNP Assurances.

- Compagnie des Alpes :

Les sites qui forment le groupe Compagnie des Alpes s'engagent à respecter la déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail, notamment le bannissement de toute forme de discrimination en matière d'emploi et de profession (accord parité professionnelle femmes/hommes) ainsi que l'égalité des chances. En 2010, le Parc Astérix a obtenu le label Diversité, remis par le ministre de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire.

- Egis :

Les principales actions d'Egis en faveur de la lutte contre les discriminations portent sur le genre, l'âge et le handicap. En 2016, Egis a négocié trois nouveaux accords de groupe relatifs à l'insertion des travailleurs handicapés, à l'égalité professionnelle femmes/hommes et au contrat de génération. Concernant la diversité, du fait de son exposition internationale, cent nationalités sont représentées à Egis et les profils multiculturels sont recherchés. Les équipes de recrutement sont formées à cela.

- Icade :

Icade respecte le droit français en matière de diversité ainsi que les conventions fondamentales de l'OIT relatives à l'élimination des discriminations. Pour veiller à l'application de ces textes et mettre en œuvre ses propres objectifs, le groupe a nommé une chargée de mission diversité en 2011. Les formes de discrimination contre lesquelles Icade s'est engagé concernent le handicap, l'âge et le genre. De nombreuses mesures sont mises en place depuis plusieurs années pour aller plus loin que la réglementation et faciliter l'intégration des personnes en situation de handicap, promouvoir l'égalité femmes/hommes et favoriser la coopération intergénérationnelle.

- Informatique CDC :

Informatique CDC s'est doté d'une mission « Handicap » et deux accords, l'un sur l'égalité professionnelle et l'autre sur le contrat de génération, sont en vigueur. En matière de diversité, Informatique CDC participe chaque année au forum Jobs d'été de la mairie d'Arcueil, dans le cadre d'un partenariat avec la ville qui vise à donner un accès à un travail temporaire d'été à des jeunes qui ont des difficultés à en trouver.

- SCET :

La SCET a mis en place une politique de recrutement garantissant le respect des principes d'objectivité, d'éthique et de non-discrimination. L'entreprise lutte contre toute forme de discrimination, valorise la diversité et respecte l'égalité des chances. Toute l'équipe de recrutement a ainsi été formée aux principes d'objectivité, d'éthique et de non-discrimination, tant pour le compte de la SCET que pour ses clients.

- Transdev :

Transdev veille à la prévention des vingt-deux critères de discrimination (parmi lesquels l'origine, le genre, les mœurs, l'âge, la situation familiale, l'ethnie, les convictions religieuses, le physique, les liens de famille, le lieu de résidence, la santé ou le droit de grève) et à l'égalité de traitement pour toutes et tous. L'entreprise est signataire de la Charte de la diversité depuis 2006. Elle s'est par ailleurs dotée d'une charte éthique interne dans laquelle elle s'est engagée à refuser « toute discrimination, notamment vis-à-vis des collaborateurs ou des voyageurs ». Le modèle de management de l'entreprise we@transdev, déployé depuis 2016, précise que tout manager doit contribuer à promouvoir la diversité. Par ailleurs, Transdev siège s'engage à mettre en place des actions de recrutement et de promotion portant une attention particulière à la diversité des profils. Enfin, un guide du management de la diversité culturelle et religieuse a été déployé et s'est accompagné d'une formation pour les managers opérationnels.

## **FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES**

Le groupe Caisse des Dépôts mène, depuis 2004, une politique volontariste en faveur de l'égalité professionnelle femmes/hommes. Cette politique est portée au niveau du Groupe par un accord-cadre qui demeure le référentiel commun à l'ensemble de ses entités.

### **Au niveau de la Caisse des Dépôts**

L'accord-cadre du Groupe est complété au sein de la Caisse des Dépôts par un socle de dispositions permanentes, porté par l'accord du 20 février 2007 – révisé en mars 2016, qui prévoit la définition et la mise en œuvre de plans de progrès triennaux.

Le plan d'action triennal 2016-2018 a permis la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de suivi autour de quatre axes thématiques : la mixité des emplois, des recrutements, des mobilités et des formations ; la rémunération et la promotion ; l'équilibre vie professionnelle/vie privée et l'exercice conjoint de la responsabilité parentale ; la communication et la sensibilisation de tous les acteurs. Le bilan de ce plan d'action triennal sera réalisé fin 2018.

#### **- Répartition des effectifs :**

La Caisse des Dépôts tend vers une répartition relativement équilibrée des deux sexes dans chacune de ses onze filières métiers. En accord avec les syndicats, une attention particulière est cependant portée sur la féminisation de certaines filières, comme « Investissements et marchés financiers » et « Relations clientèle/commercial/marketing », pour lesquelles des objectifs chiffrés à fin 2018 ont été définis. L'attention de la Caisse des Dépôts porte également sur la parité dans les contrats d'apprentissage, une partie de ces effectifs ayant vocation à intégrer la Caisse des Dépôts à l'issue de leur période d'apprentissage. Un dispositif de suivi dédié a ainsi été mis en place.

#### **- Nominations et promotions :**

En matière de nomination des cadres dirigeants, ainsi que de flux de promotion et d'avancement à tous les niveaux, les équilibres femmes/hommes sont aujourd'hui assurés. Un effort plus particulier est réalisé sur l'encadrement dirigeant, en s'appuyant sur l'accord d'intéressement que la Caisse des Dépôts a mis en place. L'un des critères d'intéressement est en effet lié à la féminisation des nominations et des promotions à tous les niveaux, avec un objectif atteint d'au moins 45 % de femmes nommées au niveau de cadre dirigeant.

#### **- Rémunérations :**

Une procédure de recours au titre de l'égalité femmes/hommes a été mise en place. Ces recours sont examinés et instruits par un référent en fonction des critères définis dans l'accord égalité professionnelle femmes/hommes. Dans le cadre de ce même accord, un dispositif d'identification des écarts de rémunération (identification collective et statistique sur les critères suivants : genre, qualification, ancienneté Groupe, tranche d'âge, filière et emploi repère) a également été mis en place. A des fins de compensation, une enveloppe de rattrapages des écarts de rémunération de 250 000 € (pour tous statuts confondus) a été mise en place sur la période de l'accord-cadre. Par ailleurs, le dispositif d'identification des écarts a été renforcé par un examen individuel des dossiers identifiés par la direction des ressources humaines du Groupe et les responsables RH des métiers concernés et d'un audit de celui-ci, réalisé par un cabinet externe en 2016.

## **L'égalité professionnelle dans l'accord QVT**

Certaines mesures de l'accord QVT, en lien avec l'équilibre vie privée/vie professionnelle, contribuent à lutter contre les discriminations liées aux responsabilités familiales (voir « Favoriser l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle »).

## **Un *think tank* pour lutter contre les stéréotypes et le sexisme**

La Caisse des Dépôts s'est dotée d'un *think tank* sur la mixité et la parité afin d'identifier les « mauvaises pratiques » ainsi que les comportements sexistes ou inadaptés en milieu professionnel ; de proposer des actions concrètes contribuant à l'évolution favorable des mentalités et des pratiques. L'objectif est de déconstruire les stéréotypes qui peuvent influencer les choix, les jugements et les décisions des *managers* ainsi que des acteurs de la filière RH. Les conclusions du *think tank* ont été largement diffusées en interne afin d'instaurer une plus grande culture de l'égalité et de provoquer un changement de mentalité, tant chez les femmes que chez les hommes. Une action de sensibilisation et de formation sur l'égalité professionnelle a été mise en place, à destination de la filière RH et des managers dans un premier temps, puis des collaborateurs dans un second temps.

## **Au niveau des filiales et participations stratégiques**

- Bpifrance :

Bpifrance a mis en place, au sein du plan d'action relatif à l'égalité femmes/hommes, des procédures concernant la mixité des recrutements. Un délai d'attente a notamment été instauré afin de récupérer autant de candidatures de femmes que d'hommes avant de les étudier. Ces méthodes ont également été transmises aux cabinets avec lesquels le groupe travaille.

- Egis :

En matière d'égalité femmes/homme, les potentiels féminins font l'objet d'un suivi particulier afin de promouvoir la progression des femmes dans les emplois clés du groupe.

- Icade :

Icade a signé, en juin 2017, un accord sur l'égalité professionnelle femmes/hommes pour une durée de trois ans. L'accord se focalise sur des axes tels que le recrutement et la mixité des emplois, l'égalité d'accès à la formation, la rémunération, l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Le groupe a pris des mesures volontaristes pour neutraliser le genre de ses offres d'emploi, sensibiliser ses cabinets de recrutement, déployer une formation au leadership spécialement conçue pour les femmes et favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Légèrement majoritaires dans les effectifs globaux, les femmes restent pourtant minoritaires dans le management. Icade a donc pris l'engagement de féminiser les fonctions d'encadrement, avec pour objectif d'augmenter de 29 % à 34 % le taux de femmes managers entre 2015 et 2018. Icade s'inscrit par ailleurs dans la stratégie du groupe Caisse des Dépôts en faveur de la féminisation des instances dirigeantes.

## **PROGRESSER EN MATIÈRE D'INSERTION DES COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP**

### **Au niveau de la Caisse des Dépôts**

La politique d'égalité des chances de la Caisse des Dépôts s'appuie également sur l'insertion et le développement de l'emploi des personnes en situation de handicap. Un nouvel accord triennal, mettant l'accent sur l'accueil et le maintien dans l'emploi de ces collaborateurs, est entré en vigueur en 2017 après avoir été approuvé à l'unanimité par les organisations syndicales.

Cet accord est construit autour de quatre axes :

- le renforcement du recrutement des personnes en situation de handicap – afin de maintenir, voire de dépasser, un taux d'emploi direct de 6 % à la fin de l'accord ;
- la progression dans l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs en situation de handicap ;
- le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap et la sécurisation de leurs parcours professionnels ;
- la formation et la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs.

Cette dynamique s'est poursuivie avec le renouvellement de la convention avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) pour un montant de 1,5 M€ sur la période 2017-2019. 97 % de ces fonds seront consacrés aux aides techniques et humaines afin de :

- répondre aux besoins des collaborateurs en termes de compensation des conséquences de leur handicap (fauteuils roulants, prothèses auditives, codeur transcripteur etc.) ;
- prendre en compte la fatigabilité provoquée par le handicap (mise en place de transports adaptés lors des trajets domicile/travail et des trajets professionnels) ;
- sécuriser les parcours professionnels (bilan de compétence et d'orientation, formation aux aides techniques, formations spécifiques destinées à compenser le handicap etc.).

De nombreuses actions de sensibilisation sont par ailleurs menées : parrainage de chiens guides d'aveugle, partenariat avec la Fédération française handisport, recours à un ESAT<sup>1</sup> pour contribuer à l'animation éditoriale de la rubrique intranet dédiée au handicap, organisation d'un marché de Noël de produits issus d'ESAT, etc.

### **Au niveau des filiales et participations stratégiques**

- CDC Habitat :

Une campagne de sensibilisation sur le handicap est menée auprès des collaborateurs afin de faciliter les démarches d'obtention de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH) et de lutter contre les stéréotypes.

- Icade :

L'accord collectif sur le handicap, renouvelé pour la deuxième fois en 2015, prévoit notamment le maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap, l'accompagnement des collaborateurs touchés par le handicap dans leur sphère familiale, le financement des chèques emploi service (CESU) à hauteur de 700 € par an et par collaborateur, la prise en charge des aides au transport à 100 %, un aménagement des horaires de travail, le temps partiel et le télétravail. Enfin, le groupe mobilise ses acheteurs afin que le volume d'achats auprès des entreprises et ateliers de travail protégé et adapté progresse.

---

<sup>1</sup> Établissement et service d'aide par le travail.



## S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ DES ÂGES

Très présente au sein de la politique de ressources humaines des entités du Groupe, la question des âges se situe au croisement des politiques d'emploi, de GPEC<sup>2</sup> et de qualité de vie au travail. Les mesures mises en œuvre s'inscrivent dans la signature des « contrats de génération ».

### Au niveau de la Caisse des Dépôts

La Caisse des Dépôts a engagé, dès 2010, une politique volontariste en matière de diversité générationnelle et a formalisé ses engagements dans plusieurs accords successifs. Un nouvel accord intergénérationnel a été signé en 2017 avec le soutien des partenaires sociaux. Il reconduit à l'identique les mesures de l'accord 2013-2016 et en introduit de nouvelles.

Les principaux leviers de la politique de la Caisse des Dépôts envers les seniors (55 ans et plus) portent ainsi sur :

- Leur maintien dans l'emploi à hauteur de 30 % minima ;
- Leur promotion/mobilité/formation :
  - o proposition systématique d'un bilan de compétences à 55 ans et d'un entretien de carrière à 60 ans ;
  - o vigilance sur leur promotion ;
  - o suivi annuel de leurs candidatures et mobilités internes ;
- La prévention de la pénibilité du travail :
  - o renouvellement automatique du télétravail pour les collaborateurs de 57 ans et plus ;
  - o proposition d'un bilan médical complet externe tous les deux ans ;
  - o formation préventive contre l'usure professionnelle ;
  - o aménagement du poste de travail ;
  - o allègement du temps de travail trois ans maximum avant le départ à la retraite (dispositif MATT) ;
- La désignation d'une personne en charge de la lutte contre les discriminations liées à l'âge.

Dans le cadre de sa politique de diversité générationnelle, le Groupe met également en œuvre de nombreuses actions concrètes en faveur de l'intégration professionnelle des jeunes :

- le recrutement de jeunes de moins de 30 ans pour un tiers des collaborateurs (fonctionnaires ou collaborateurs) embauchés chaque année ;
- le recrutement de 200 apprentis par an et la pérennisation de 19 % d'entre eux dans les effectifs permanents ;
- la garantie d'un même taux de formation pour les jeunes que pour les autres classes d'âge ;
- le recrutement de jeunes ayant décroché du système scolaire par la voie du contrat « Pacte »<sup>3</sup> ;
- l'insertion professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi au travers des contrats aidés par l'Etat (CAE) et des contrats uniques d'insertion (CUI) pour un objectif de 40 recrutements en CAE par an sur la même période (atteint en 2015).

Pour atteindre les objectifs relatifs au recrutement et à la pérennisation des alternants, plusieurs dispositifs ont été revus :

---

<sup>2</sup> Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

<sup>3</sup> Parcours d'accès aux carrières de la fonction publique d'Etat, territoriale et hospitalière, mode de recrutement de jeunes fonctionnaires de catégorie C (sans concours) s'adressant aux jeunes de 16 à 25 ans ayant décrochés du système scolaire mais désireux de se réinsérer professionnellement.

- centralisation du pilotage de la recherche d'apprentis ;
- meilleur ciblage des écoles bénéficiaires du versement volontaire de la taxe d'apprentissage ;
- accueil d'apprentis sur l'ensemble du territoire (et non seulement la région Ile-de-France) ;
- élargissement de l'apprentissage aux baccalauréats professionnels et brevets de technicien supérieur (BTS) pour développer l'insertion ;
- facilitation de la pérennisation en contrat à durée indéterminée (CDI) des apprentis à l'issue de leur contrat par un dispositif de gestion plus proactif.

### **Contribuer indirectement à l'insertion professionnelle des jeunes**

Dans le cadre de sa politique d'égalité des chances, le Groupe met en œuvre de nombreuses actions concrètes en faveur des jeunes issus de quartiers prioritaires. Par le biais de partenariats associatifs, il les accompagne dans leur parcours scolaire, universitaire puis professionnel.

La Caisse des Dépôts est également partenaire – aux côtés de Bpifrance, CNP Assurances, Egis, Icade et de CDC Habitat – de l'association « NQT » (anciennement « Nos Quartiers ont des Talents »). Chaque année, plus d'une centaine de collaborateurs du Groupe accompagnent ainsi dans leur recherche d'emploi plus de 200 jeunes diplômés bac+4 et plus, âgés de moins de 30 ans et issus de quartiers prioritaires. 70 % d'entre eux en moyenne décrochent un emploi durable à la hauteur de leurs qualifications.

La direction des ressources humaines du Groupe a par ailleurs mis en place, avec l'association « Les entretiens de l'excellence » (EEX), un dispositif de parrainage individuel. Celui-ci permet à une vingtaine de lycéens en classe de seconde, venant d'une zone d'éducation prioritaires et s'étant distingués par leur potentiel et leur motivation, d'être accompagnés par des cadres de haut niveau du Groupe pendant au moins trois ans. L'objectif est de les aider à trouver leur propre voie et de les accompagner vers des filières d'excellence, notamment celles de la haute fonction publique qui sont relativement méconnues de ces publics.

Enfin, l'association MOZAIK/RH organise chaque année une rencontre – sous la forme d'un *speed-meeting* – entre les recruteurs de la Caisse des Dépôts et de ses filiales ainsi que les jeunes présentés par l'association.

### **Au niveau des filiales et participations stratégiques**

- Bpifrance :

Les filiales Bpifrance Investissement et Bpifrance Financement ont toutes les deux signé – en 2016 – un accord intergénérationnel. Ces accords réaffirment les politiques d'intégration des jeunes arrivants (livret et entretiens d'intégration, stages, désignation d'un référent) et les mesures sur l'emploi des seniors. Bpifrance Financement a ainsi mis en place les mesures suivantes : définition d'objectifs chiffrés d'embauche et de maintien dans l'emploi, assouplissement des dispositifs d'accès au temps partiel et à l'aménagement du poste ainsi que du temps de travail, accompagnement (entretien professionnel, bilan de compétences, formation professionnelle, encouragement au tutorat). Par ailleurs, Bpifrance mène, au niveau du groupe, une politique active d'accompagnement et de montée en compétences des jeunes en formation par l'intermédiaire de sa politique « Ecoles et universités ». Il intervient par ailleurs auprès de grandes écoles, à Paris et en région, et met en place des partenariats, sur l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap notamment.

- CDC Habitat :

CDC Habitat a signé un accord « contrat de génération » en octobre 2017. Concernant les seniors, celui-ci se décline par une politique de transmission des savoirs et des compétences ainsi que par la garantie d'évolution dans l'entreprise ou l'accompagnement vers la retraite. Pour ce qui est des juniors, CDC Habitat prévoit, dans le cadre de cet accord, d'adopter une politique de recrutement et d'intégration des jeunes récemment diplômés ainsi que d'accentuer ses efforts pour accueillir de jeunes alternants.

- CNP Assurances :

L'accord GPEC de CNP Assurances précise les engagements de l'entreprise concernant l'emploi des jeunes en CDI et en alternance. Il reprend par ailleurs les objectifs en matière d'embauche ou de maintien dans l'emploi des seniors, auparavant inscrits dans le contrat de génération.

- Compagnie des Alpes :

La politique d'insertion dans l'emploi se traduit, au sein du siège, par une volonté, renouvelée depuis plus de trois ans, d'accueillir et d'amener jusqu'au diplôme (du bac au bac+5) des collaborateurs qui intègrent une formation en alternance. C'est ainsi que des étudiants, préparant des diplômes variés tels que des BTS d'assistant juridique ou de comptabilité/gestion, des licences informatiques, des masters en management international, en ressources humaines, en marketing et en commerce, ou encore des diplômes d'ingénieur mécanique, sont accueillis chaque année au sein des différentes sociétés du groupe. La majorité de ces étudiants intègrent ces sociétés pour des contrats d'alternance d'une durée d'un à trois ans. Tous sont suivis par un tuteur ayant lui-même, dans la plupart des cas, effectué une formation spécifique afin d'exercer au mieux sa mission d'accompagnement.

- Egis :

Un nouvel accord de groupe sur le contrat de génération a été conclu en avril 2017 avec l'ensemble des partenaires sociaux. Il répond au triple objectif stratégique d'améliorer l'accès des jeunes à un emploi durable, de maintenir et de développer l'emploi des collaborateurs seniors et d'assurer la transmission des savoirs et des compétences entre les générations. Ce triple objectif est notamment décliné par une politique active de recrutements en faveur de profils juniors. Outre son recours aux contrats en alternance, Egis a renforcé sa politique de tutorat par un accompagnement dédié sur certains parcours de formation. L'entreprise a ainsi accompagné ces deux dernières années plus de soixante binômes tuteurs/tutorés dans le cadre d'un parcours dédié aux chefs de projet juniors.

- Icade :

Icade s'est fixé, en 2017, de nouveaux objectifs dans le cadre de la signature de l'accord intergénérationnel, d'une durée de trois ans.

Le groupe vise ainsi à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors, en assurant le maintien de leur taux d'emploi à 16 % jusqu'en 2020. Ceux-ci bénéficient ainsi de mesures spécifiques : entretiens de carrière, réunions collectives d'information sur la retraite, entretiens individuels avec un conseiller et stages de préparation à la retraite, etc. Dans le cadre de l'accord GPEC, signé en 2016, de nouvelles mesures ont été mises en place pour faciliter la transition vers la retraite, comme le temps partiel « senior » et la retraite progressive, qui prévoient la prise en charge, par Icade, du supplément de cotisations retraite jusqu'à l'acquisition de tous les trimestres pour permettre au salarié de bénéficier d'un taux plein. Icade cherche également à assurer la transmission des savoirs et des compétences : il s'engage, par exemple, à accorder aux collaborateurs de 55 ans et plus la priorité sur les missions de formation interne et de tutorat.

Concernant l'emploi des jeunes, plusieurs actions sont mises en œuvre pour augmenter la part de collaborateurs embauchés en CDI ayant moins de 26 ans (objectif de 18 % en 2020). Icade a ainsi lancé, en 2017, un *Graduate Program*, d'une durée allant de 12 à 18 mois, proposé aux jeunes diplômés afin de leur permettre de découvrir plusieurs métiers du groupe. Des partenariats ont par ailleurs été noués avec l'ESTP ainsi que l'Essec et HEC. En outre, la jeune génération bénéficie d'une place particulière au sein d'Icade à travers le « Y Board », l'instance des jeunes de moins de

35 ans. Mise en place en 2016, celle-ci porte la voix des jeunes sur des projets stratégiques de l'entreprise. Enfin, les juniors bénéficient d'un séminaire d'intégration systématique à leur arrivée, complété en 2018 par l'attribution d'un passeport d'intégration digital.

- Informatique CDC :

Dans le cadre du contrat de génération 2017-2019, Informatique CDC a mis en place diverses mesures. Celles-ci visent notamment à garantir le niveau d'emploi des seniors : cotisation sur la base d'un salaire à temps plein pour les collaborateurs à temps partiel, dispositif de compte-épargne-temps (CET), télétravail, visite médicale annuelle, entretiens de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> partie de carrière, accès à la formation. Concernant l'insertion professionnelle des jeunes, l'objectif est d'embaucher au moins 40 personnes d'ici à 2019, dont 20 jeunes de moins de 30 ans et 14 alternants. Parmi les actions menées en leur faveur : parcours d'accueil dans l'entreprise, mise en place d'un référent, découverte d'autres services, politique d'apprentissage et de stage, politique de formation et aide dans la démarche d'accès au logement.

- SCET :

Dans le cadre de son accord sur le contrat de génération, la SCET a prévu différents dispositifs visant à favoriser l'intégration des jeunes et le maintien dans l'emploi des seniors, accompagnés d'engagements chiffrés. Concernant l'insertion durable des jeunes, des stages d'intégration, un livret d'accueil, des stages d'immersion et un système de parrainage ont été mis en place. Concernant le maintien dans l'emploi des seniors, l'évolution des carrières professionnelles a été anticipée par le biais de bilans de carrière, d'entretiens professionnels et de dispositifs de transmission des savoirs et des compétences (ateliers métier, parrainage, etc.). Enfin, le plan de formation de l'entreprise comprend des stages sur le management d'équipes intergénérationnelles.

- Transdev :

Transdev a signé un accord sur le contrat de génération. Celui-ci définit des actions concrètes, destinées à favoriser l'insertion durable des jeunes dans l'emploi par l'accès à un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation, à favoriser l'embauche et le maintien dans l'emploi des collaborateurs seniors et à assurer la transmission des savoirs et des compétences.

# Accompagnement de la transformation du Groupe et de ses métiers

## APPRÉHENDER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS ET DU CAPITAL HUMAIN

La direction des ressources humaines du Groupe met en œuvre la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Celle-ci doit permettre au Groupe d'accroître sa capacité d'anticipation par une meilleure appréhension de l'évolution de ses métiers et de son capital humain. L'objectif est double : répondre aux enjeux de la politique de l'emploi et venir en appui des filières professionnelles impactées par des programmes de transformations. Sur la base d'analyses prospectives quantitatives et qualitatives, les travaux de GPEC portent sur la conception et la mise en œuvre de dispositifs opérationnels en appui des stratégies de recrutement, de mobilité ainsi que d'accompagnement des collaborateurs et des managers.

### Au niveau de la Caisse des Dépôts

Les collaborateurs de la Caisse des Dépôts sont par ailleurs accompagnés tout au long de leur carrière professionnelle à travers différents dispositifs. Ces derniers leur permettent de s'informer, de s'exprimer sur leurs attentes et de bénéficier d'un conseil portant sur les actions à mettre en œuvre pour construire leur projet professionnel :

- l'entretien professionnel annuel ;
- l'entretien avec un conseiller RH ;
- le dispositif « CAP 35, 45, 55 ans » ;
- l'entretien de carrière.

L'ensemble des collaborateurs de la Caisse des Dépôts a accès à Form&Vous, un portail numérique dédié à la formation qui leur permet de s'informer sur les dispositifs existants, de consulter le catalogue des formations, de s'inscrire aux sessions à venir, de suivre l'état d'avancement de leurs demandes, ou encore de bénéficier de nouveaux modes d'apprentissage digitaux (*e-learning*, classes virtuelles, formations en libre-service, etc.).

### Accompagner la transformation de la Caisse des Dépôts et de ses métiers

L'impact du digital sur les emplois et les compétences est au cœur de la démarche de GPEC. Pour accompagner le programme de transformation numérique de la Caisse des Dépôts, la direction des ressources humaines du Groupe a :

- développé un plan de formation dédié, visant à acculturer l'ensemble des collaborateurs au numérique et à développer des compétences spécifiques ;
- adapté sa politique de recrutement pour intégrer les nouveaux métiers liés au numérique ;
- mis en place une GPEC numérique, afin d'anticiper les effets du numérique sur les différentes filières métiers notamment ;
- révisé le référentiel des emplois et des compétences pour mettre à jour et/ou créer les emplois et compétences des filières métiers impactées par l'essor du numérique.

### Créer une dynamique de l'emploi interne par la mobilité

Le développement de la mobilité interne constitue un levier important de la politique des ressources humaines du Groupe. Il répond tant aux aspirations des collaborateurs en matière d'évolution professionnelle qu'à la nécessité d'améliorer la gestion des compétences dans le Groupe. La mobilité à l'intérieur et entre les différentes entités est facilitée par l'existence de l'outil

« Mobil'idées », une bourse de l'emploi Groupe, permettant aux collaborateurs de prendre connaissance des offres et d'y postuler.

Suite à une réflexion sur la politique globale de mobilité Groupe, menée par la DRH Groupe en 2016, différentes actions ont été mises en œuvre : développement de la connaissance des entités du Groupe et des principes de la mobilité Groupe, mise à jour du référentiel des filières métiers du Groupe, déploiement d'une charte des bonnes pratiques en matière de mobilité Groupe au sein de l'ensemble des entités, conduite d'actions opérationnelles visant au développement de la mobilité (ex : organisation de *speed meeting* permettant aux collaborateurs de rencontrer les RH des entités vers lesquelles ils souhaitent évoluer, etc.)

## **DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DES MANAGERS ET DES DIRIGEANTS**

L'Université CDC a lancé, en 2016, « l'Université du management », structure d'accompagnement dédiée à tous les managers dans leurs parcours de développement. 17 modules de formation en présentiel sont proposés. Ils ont été conçus sur mesure, sur le modèle de la pédagogie inversée et en faisant appel à l'intelligence collective des participants. Ces formations mettent fortement l'accent sur le changement de posture nécessité par les évolutions du cadre de travail numérique. En outre, le dispositif « Manager » et le programme « Dynamique manager » proposent un double accompagnement, individuel et collectif, des managers.

L'Université CDC conçoit ainsi des programmes de développement managérial pour les cadres managers (hiérarchiques ou transversaux) et les dirigeants du Groupe. La diversité de ses participants, issus de la Caisse des Dépôts mais également de ses filiales, avec toute la palette de métiers exercés, est un des éléments-clés de son succès. En ligne avec le référentiel Groupe, les principales compétences managériales travaillées sont la vision et le déploiement stratégique, le *leadership*, la performance collective durable, la transversalité et la contribution collective, ainsi que l'agilité managériale.

L'offre d'accompagnement de la Caisse des Dépôts à destination des dirigeants et managers comporte un volet collectif (avec des formations participatives en petits groupes ou en promotions) mais également un suivi individuel (entretiens donnant l'opportunité de faire le point sur les compétences et le projet professionnel).

Les propositions de l'Université CDC sont renouvelées régulièrement pour adapter en permanence l'offre aux besoins de ses participants et accompagner au mieux la mise en œuvre du plan stratégique de la Caisse des Dépôts. Ces sessions et événements sont principalement proposés en « présentiel » pour mettre en valeur l'intelligence collective des participants.